Sommaire du Plan d'affaires et des budgets de fonctionnement et d'immobilisations

2012-2013 à 2016-2017

« Je suis Canadien, libre de m'exprimer sans crainte, libre de pratiquer ma religion comme je l'entends, libre de défendre ce que j'estime juste, libre de m'opposer à ce que j'estime injuste et libre de choisir les dirigeants de mon pays. Je m'engage à préserver pour moi-même et l'humanité tout entière cet héritage de liberté. »
(John Diefenbaker, 1er juillet 1960.)
Tiré de la Déclaration canadienne des droits

Canadian Museum FOR HUMAN RIGHTS
Musée canadien POUR LES DROITS DE LA PERSONNE

1.0 TABLE DES MATIÈRES

1.0	TABLE DES MATIÈRES		2
2.0	SOMMAIRE EXÉCUTIF		3
3.0	PROFIL CORPORATIF		6
	3.1	MISSION	7
	3.2	SURVOL DE L'ENVIRONNEMENT	7
	3.3	DÉFIS ET POSSIBILITÉS	8
4.0	PRIORITÉS, INITIATIVES ET MESURES DE PERFORMANCE POUR 2012-13		10
	4.1	PRIORITÉ N°1	10
	4.2	PRIORITÉ N°2	13
	4.3	PRIORITÉ N°3	16
	4.4	PRIORITÉ N°4	22
5.0	RÉSULTATS COMPARÉS AUX OBJECTIFS 2011-2012		27
6.0	ÉTATS FINANCIERS		32
	6.1	BILANS	32
	6.2	ÉTAT DES RÉSULTATS ET DES BÉNÉFICES NON RÉPARTIS	34
	6.3	ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE	36
	6.4	BUDGET D'IMMOBILISATIONS	38

2.0 SOMMAIRE EXÉCUTIF

À propos du Musée

Présentement en construction à Winnipeg, au Manitoba, le Musée canadien pour les droits de la personne (« MCDP » ou le « Musée ») est le premier musée national construit à l'extérieur de la région de la Capitale nationale. Il est destiné à illustrer, promouvoir et célébrer l'histoire et l'évolution des droits de la personne au Canada. Il lancera une nouvelle ère de leadership canadien et mondial en matière de droits de la personne en inspirant et en formant une nouvelle génération de champions des droits de la personne. Chaque élément du Musée, de l'architecture à la programmation, en passant par les collections, les expositions et les événements et activités connexes, jouera un rôle essentiel et interdépendant dans l'atteinte de ces objectifs.

La mission du Musée est centrée sur la cause et orientée vers l'action. Le Musée invitera les gens à examiner l'évolution des droits de la personne au Canada et dans le monde entier, à se laisser inspirer par les personnes qui ont persévéré dans leur lutte pour les droits de la personne, à se pencher sur les enjeux contemporains en droits de la personne et à donner aux gens les outils et habiletés nécessaires pour défendre les droits de la personne. Le Musée sera inclusif et explorera les thèmes et enjeux auxquels des gens du monde entier font face à chaque jour.

La nécessité d'un tel musée

Le Musée canadien pour les droits de la personne est le premier musée canadien consacré exclusivement à l'évolution, à la célébration et à l'avenir des droits de la personne. Il sera une attraction de destination qui répondra aux attentes toujours croissantes des touristes. Il offrira des solutions aux éducateurs qui désirent compléter le contenu des cours, répondra aux besoins des étudiants, en pleine mutation et de plus en plus mobilisés. Le Musée offrira une expérience continue et gratifiante aux utilisateurs de technologie et de nouveaux médias qui s'attendent à ce que les ressources numériques améliorent leur expérience d'apprentissage, permettent l'accès à toutes les expériences que le Musée offre aux visiteurs, tissent des liens et offrent des possibilités d'implication civique et sociale. Mais sans doute le plus important, le Musée doit créer des milliers de futurs champions des droits de la personne au Canada et dans le monde entier. Le Musée aspire à relever tous ces défis tout en fonctionnant d'une façon attentive et respectueuse des réalités économiques actuelles du pays.

Le Plan pour y parvenir

Le présent sommaire du Plan d'affaires 2012/2013 reflète les priorités et les actions requises afin d'arriver à l'ouverture en 2014 de façon à ce que le projet soit conforme à ses objectifs à long terme, ainsi qu'aux désirs et aux attentes des Canadiens et des Canadiennes. Pour ce faire, l'accent sera mis en 2012/2013 et 2013/2014 sur quatre domaines prioritaires :

1. Appuyer la campagne de collecte de fonds des Amis qui supportera les coûts d'immobilisations ainsi que la programmation et les opérations à long terme;
2. Terminer la construction du bâtiment et l'entretenir;
3. Construire les expositions et la programmation du Musée;
4. Établir le fonctionnement et la présence du Musée.

Les livrables de cette période de planification comprennent : la réalisation substantielle du projet de construction du bâtiment de base d'ici la fin 2012, le plan d'occupation du bâtiment; l'attribution des travaux de fabrication des expositions et d'intégration audiovisuelle, le début du montage des expositions à l'intérieur du bâtiment, de nouvelles initiatives d'atténuation des coûts permettant de réaliser d'autres économies et d'améliorer l'efficience sans imposer de délais inutiles au projet; l'embauche d'un directeur de projet indépendant; le développement d'un système de gestion des contenus pour l'organisation, la conception des éléments graphiques des expositions, la rédaction des textes, l'acquisition d'images et d'artéfacts, la gestion diligente des coûts d'immobilisations et le respect des échéanciers du projet. Il en résultera une suite d'expositions inaugurales et une programmation initiale qui résonnera auprès des Canadiens, des Canadiennes et des publics internationaux tout en contribuant directement à la promotion et à l'avancement des droits de la personne.

La Société collaborera en partenariat étroit avec l'organisme de financement du Musée, les Amis du Musée canadien pour les droits de la personne (les « Amis ») afin d'obtenir davantage de commandites privées et de raffermir la position des Amis parmi les organismes de financement culturel les plus efficaces du genre au Canada. La nouvelle campagne des Amis permettra d'explorer d'importantes avenues de financement. On verra des initiatives comme l'appellation d'espaces dédiés au nom de grands donateurs du Musée, des appels à l'augmentation des dons de la part des donateurs antérieurs, des efforts plus dynamiques de financement à l'extérieur du Manitoba et du Canada ainsi que la promotion des avantages de contribuer aux expositions et à la programmation pour les entreprises commanditaires. Les Amis ont prévu plusieurs activités de motivation des donateurs dans l'ensemble du Canada.

En 2011, en raison des exigences additionnelles demandées par les architectes et les ingénieurs, il est devenu évident que le budget du projet de 310 millions de dollars ne serait pas suffisant pour compléter le projet. Une évaluation de risques de tous les aspects restants du projet, notamment le bâtiment de base, l'installation et les expositions, a été effectuée et approuvée par l'entrepreneur en construction, les architectes, les ingénieurs et les concepteurs d'exposition. Une fois ajoutés les éléments imprévus, le budget total approuvé a été révisé à 351 millions de dollars. En raison de l'augmentation des besoins en immobilisations, l'échéancier du projet fut ajusté afin de prévoir la grande ouverture en 2014.

Bien que les Amis aient récolté une somme additionnelle de 25 millions de dollars en promesses de dons pour un grand total, au mois d'avril 2012, de 130 millions de dollars et que la ville de Winnipeg ait engagé une somme supplémentaire de 3,63 millions de dollars, on retrouve un délai entre le calendrier des versements de ces contributions et l'échéance de paiement des travaux de construction.

Le gouvernement du Canada a fourni au Musée une certaine souplesse afin qu'il puisse répondre aux défis de la trésorerie.

Tandis que le financement fédéral à l'endroit du MCDP respecte les termes de l'entente globale de financement, nommément 100 millions de dollars en apport de capital et 21,7 millions de dollars par an pour son fonctionnement, cette souplesse permet au Musée d'utiliser un montant de 45 millions de dollars, d'abord désigné pour le budget de fonctionnement, dans le projet de capital de la façon suivante :

- L'utilisation de 10 millions de dollars de crédits de fonctionnement en vue des immobilisations reconduite de 2011-2012 à 2012-2013 en raison du report des coûts de développement du contenu et de la programmation ainsi que d'autres réductions importantes des dépenses non urgentes en 2011-2012

- Une avance forfaitaire de 35 millions de dollars sur les crédits d'opération du Musée qui sera remboursée par la réduction des crédits d'opération futurs quelques années après l'ouverture.

Cela ne représente pas un financement fédéral additionnel pour le Musée.

Le financement par les Amis du Musée canadien pour les droits de la personne, garanti par la Province du Manitoba, fournira la différence des fonds nécessaires.

Plus qu'un musée : un investissement dans le leadership canadien en droits de la personne

Le Musée a fait de grands pas dans le développement des expositions et du contenu, les plans de dotation, les exigences de TI, les politiques et la planification des espaces pour toutes les aires génératrices de revenus (location, traiteur, restaurant, vente au détail, billetterie et abonnement), en favorisant des partenariats avec les écoles et universités, en développant les possibilités de marketing et de tourisme et en entretenant un dialogue inclusif avec les Canadiens et les Canadiennes afin d'augmenter l'appui, la confiance et la fierté du public envers l'établissement.

Les bienfaits économiques du projet se concrétisent déjà. Le projet de construction à lui seul a créé l'équivalent de 6 000 emplois à temps complet et le Musée a attiré des académiciens qui occupent maintenant des postes de professeur adjoint ou une affiliation professionnelle dans des universités canadiennes. Des professionnels en provenance de la petite entreprise, du secteur public, de l'industrie privée et des établissements culturels de partout au Canada se sont joints à notre équipe afin de remplir la promesse que le Musée a faite au Canada.

Le Musée canadien pour les droits de la personne fait maintenant partie de l'histoire des droits de la personne au Canada. Il est partie intégrante du défi de notre pays et représente une part significative des succès canadiens.

3.0 PROFIL CORPORATIF

Le Musée canadien pour les droits de la personne est unique parmi les musées nationaux canadiens par le fait qu'il a évolué pour se transformer en partenariat entre le gouvernement du Canada, la province du Manitoba, la ville de Winnipeg, le Forks North Portage Partnership et les Amis. Dans un effort sans précédent émanant de la base, des gens du monde entier ont adopté la vision du Musée pour se l'approprier. Par leurs dons, leur bénévolat et leur appui, les Amis avaient récolté en avril 2012 un total de 130 millions de dollars en fonds provenant du secteur privé au bénéfice de la campagne d'immobilisations. En vertu de l'Entente définitive signée par l'ensemble des parties en 2007, le gouvernement du Canada avait alors versé 100 millions de dollars, la province du Manitoba 40 millions de dollars et la ville de Winnipeg 20 millions de dollars en vue des coûts d'immobilisations du Musée. Il s'agit du premier musée national canadien construit et développé par tous les paliers de gouvernement en partenariat avec le secteur privé.

La ville de Winnipeg, au Manitoba, fut le théâtre des plus grandes luttes de l'histoire canadienne pour les droits de la personne, comme les droits des femmes, les droits linguistiques des francophones et les droits des travailleurs. C'est une des collectivités les plus cosmopolites du Canada, car elle a attiré des immigrants venus du monde entier en plus d'importantes populations francophones, des Premières Nations et des peuples Métis. Les gens de Winnipeg élaborent des plans et des partenariats afin que l'endroit devienne une destination mondiale de dialogue, d'apprentissage et de défense des intérêts en matière de droits de la personne. À titre d'importante destination culturelle, Winnipeg intègre également les thèmes et les fils conducteurs des droits de la personne dans des productions de danse, de théâtre et de musique de calibre mondial.

Situé au centre de la ville, à la Fourche aux confluents des rivières Rouge et Assiniboine sur le territoire du Traité no 1, le Musée s'élève sur des terres ayant servi de lieu de rassemblement pendant des milliers d'années, à deux pas du site historique de l'occupation par les Métis de *Upper Fort Garry* et du gouvernement provisoire de Louis Riel qui a donné naissance à la Province du Manitoba telle que nous la connaissons aujourd'hui.

Les partenaires du MCDP ont des attentes précises face au MCDP, non seulement quant à la poursuite de sa mission tel que stipulé dans ce sommaire du Plan d'affaires, mais aussi en termes de bienfaits économiques et sociaux pour la collectivité hôtesse du Musée, qui doit répondre à ces attentes de façon fiscalement et socialement responsable.

Ce sommaire du Plan d'affaires qui suit décrit comment le MCDP entend satisfaire ces attentes.

3.1 MISSION

« Étudier le thème des droits de la personne en mettant un accent particulier, mais non exclusif, sur le Canada, dans le but d'accroître la compréhension qu'a le public des droits de la personne, de promouvoir le respect des autres et de favoriser la réflexion et le dialogue. »

Loi sur les Musées

La mission du Musée canadien pour les droits de la personne est à la fois centrée sur la cause et orientée sur l'action, afin de contribuer à créer un monde où tous et toutes sont respectés et valorisés. Pour y parvenir, le Musée est conçu avec soin dans un cheminement destiné à inspirer et responsabiliser les gens à changer les droits de la personne par la pensée et l'action. Ainsi, tous les éléments du Musée, de l'architecture à la programmation, en passant par les expositions et toutes les activités de l'expérience des visiteurs, jouent un rôle essentiel afin de remplir cette mission. Le MCDP engagera les visiteurs du Canada et de l'étranger dans une expérience immersive et interactive offrant l'inspiration et les outils nécessaires pour prendre position en faveur des droits de la personne. Il accueillera les visiteurs comme des compagnons de voyage visant à effacer les obstacles et à créer un changement significatif et durable dans la vie d'autrui.

3.2 SURVOL DE L'ENVIRONNEMENT

Le Musée canadien pour les droits de la personne doit être réactif, adaptatif et branché sur son environnement. De nombreux facteurs ont un impact potentiel sur les succès du Musée et ce, à court comme à long terme. Les changements dans le domaine de l'éducation et de la programmation, le développement des nouveaux médias et des collections, les tendances en matière de tourisme et le contexte économique actuel présentent tous des possibilités comme des défis pour le Musée.

Le Musée peut construire sur la quête de connaissance et d'identité des visiteurs en créant des modules interactifs qui offrent à la fois aux gens une plus grande autonomie et des expériences remplies d'émotion et ludiques. Le mouvement mondial envers la sensibilisation du public et l'action en faveur des droits de la personne offre au Musée l'occasion d'enrichir et d'élargir ses programmes et de donner aux gens des options afin d'en savoir plus et d'agir. Les tendances actuelles des collections muséales et de la technologie se concentrent à fournir une expérience transparente, autant en personne que virtuellement, et le Musée tient déjà une occasion d'appliquer ces tendances dans sa conception stratégique. Avec l'avènement du tourisme expérientiel et du tourisme de niche, le Musée peut élaborer des programmes expérientiels intégrés ainsi que des programmes à thématiques spécifiques afin d'attirer des visiteurs.

3.3 DÉFIS ET POSSIBILITÉS

Les défis

La possibilité et la faisabilité d'une ouverture en 2014 dans le budget défini de 351 millions de dollars étant confirmée, le Musée demeure pleinement conscient qu'il n'y a pratiquement aucune marge pour des coûts supplémentaires ou de coussin pour les retards au calendrier révisé. Un certain nombre de facteurs critiques de succès ont été identifiés et seront gérés.

Bien que nous ayons connu du succès en mobilisant une multitude de groupes représentatifs des collectivités de l'ensemble du Canada, certaines communautés n'ont pas exprimé le même degré de soutien envers le Musée. Nous continuerons de tenter de rejoindre ces communautés et collaborerons avec elles dans la mesure du possible afin de tenter d'atténuer leurs préoccupations.

Le Musée doit également :

- Gérer les coûts d'immobilisations afin de veiller à ce que la construction du bâtiment de base et des expositions soit complétée en respectant le budget de 351 millions de dollars
- Gérer l'échéancier maître du projet afin de veiller à ce que les principales étapes soient réalisées à temps en vue de la grande ouverture de 2014
- Gérer les attentes des intervenants et les promesses faites quant à la date d'ouverture, la composition et le contenu des galeries, les témoignages compris dans le Musée et la façon de les raconter, ainsi que l'impact social et économique promis
- Restaurer et conserver la confiance du public en développant et en maintenant cet élan jusqu'au moment de l'ouverture et par la suite
- Choisir une date définitive d'ouverture en 2014, en particulier pour s'assurer de revenus autonomes provenant de réservations locatives, de revenus de membership et de la vente au détail, sans oublier les possibilités économiques pour la collectivité en général
- Continuer de recruter et de retenir du personnel compétent, expérimenté et bilingue afin de répondre aux exigences de l'échéancier
- Résoudre tous les malentendus à l'égard du Musée

Les possibilités

- L'architecture iconique du Musée a le potentiel de devenir un symbole de l'engagement du Canada envers les droits de la personne;
- Le Musée a la possibilité de devenir un grand attrait social, vu la forte pertinence de son offre face aux aspirations et aux motivations des Canadiens et des Canadiennes;

- Le Musée a l'occasion de miser sur une tendance dominante de l'identité canadienne qui se profile dans le monde entier et valorise le respect des droits de la personne;

- Les tendances actuelles en matière de collecte de fonds, comme le renouvellement des dons importants et planifiés, les initiatives en ligne, multimédia et technologiques, les sollicitations collaboratives, les partenariats corporatifs, les marchés de nouveaux prospects présentent la possibilité pour les Amis comme pour le Musée de cibler et de compléter leurs efforts de marketing;

- Les antécédents de succès importants des Amis en matière de collecte de fonds privés offrent un point de départ important vers les prochains objectifs de financement;

- Les grands réseaux nationaux, particulièrement au Manitoba et à Winnipeg, peuvent permettre et appuyer la stratégie de financement des Amis et développer la confiance envers la proposition de valeur du Musée;

- L'attrait exercé par le concepteur d'expositions de renommée mondiale Ralph Appelbaum Associates, jumelé à l'architecture iconique d'Antoine Predock, positionneront Winnipeg à titre de destination touristique et de droits de la personne à l'échelle internationale;

- La thématique de signification mondiale du Musée, combinée à sa mission de créer des changements, ont le potentiel d'attirer des conférences, des événements, des symposiums;

- La capacité de création d'emplois, d'attraction touristique et de devenir une destination de droits de la personne produira des bienfaits économiques importants pour Winnipeg, pour le Manitoba et pour le Canada;

- Les partenariats peuvent devenir un outil de choix pour le Musée afin de tirer profit de son image de marque, d'améliorer son efficience économique et d'étendre son rayonnement.

4.0 PRIORITÉS, INITIATIVES ET MESURES DE PERFORMANCE POUR 2012/2013

4.1 Priorité N° 1

APPUYER LA CAMPAGNE DE FINANCEMENT DES AMIS EN VUE DE COUVRIR LES COÛTS D'IMMOBILISATIONS ET LA PROGRAMMATION À VENIR.

Architecture d'activités de programme (AAP)

Gérance et gestion corporative

Survol

Sources de financement et prévisions de flux de trésorerie

Afin de faire face à l'augmentation des coûts d'immobilisations, les Amis ont augmenté leur engagement au-delà des exigences prévues à l'Entente définitive. En avril 2012, les Amis avaient recueilli une somme additionnelle de 25 millions de dollars, pour un total de 130 millions de dollars en provenance du secteur privé, sous forme de promesses de dons confirmées desquelles 105 millions de dollars ont été collectés à ce jour. La ville de Winnipeg a engagé une somme additionnelle de 3,63 millions de dollars dans le projet.

Les contributions fermes et potentielles sont suffisantes pour couvrir le coût complet du projet d'immobilisations. Cependant, on constate un délai entre l'obtention des promesses de dons, leur versement et le moment où ces fonds sont nécessaires pour la construction. Ainsi, le Musée fait face è une pression considérable en matière de flux de trésorerie face aux exigences imposées par la grande ouverture en 2014.

Tandis que le financement fédéral à l'endroit du MCDP respecte les termes de l'entente globale de financement, nommément 100 millions de dollars en apport de capital et 21,7 millions de dollars par an pour son fonctionnement, cette souplesse permet au Musée d'utiliser un montant de 45 millions de dollars, d'abord désigné pour le budget de fonctionnement, dans le projet de capital de la façon suivante :

- L'utilisation de 10 millions de dollars en crédits de fonctionnement pour le capital qui avaient été déplacés de l'exercice 2011/2012 vers celui de 2012/2013 en raison du report des coûts de développement du contenu et de la programmation et d'autres réductions drastiques des dépenses non-urgentes en 2011/2012;
- Une avance unique de 35 millions de dollars contre des crédits parlementaires futurs au Musée, à être remboursée par le biais de réductions de crédits futurs.

Cela ne représente pas un financement fédéral additionnel pour le Musée.

Le financement par les Amis du Musée canadien pour les droits de la personne, garanti par la Province du Manitoba, fournira la différence des fonds nécessaires.

Une fois toutes ces sources de financement en place, le Musée disposera d'une encaisse suffisante pour compléter le projet d'immobilisations, qui comprend le bâtiment de base, l'installation, la fabrication et l'assemblage des expositions.

Fonds d'opération

Maintenant que le financement est en place et que l'année d'inauguration est définitivement retenue, le Musée sera en mesure de bonifier ses crédits par des revenus autonomes et de contributions. En prévision de l'ouverture, le Musée recherchera activement des possibilités de vente au détail et des commandites de programmes. Une fois la date de la grande ouverture finalisée en 2014, des revenus seront tirés de la location et des cartes de membre. À partir de l'ouverture et par la suite, la billetterie, les admissions, les ventes de groupes, les dons, les services et les commandites viendront s'ajouter au budget des revenus autonomes.

Les crédits parlementaires annuels versés au MCDP s'élèvent à 21,7 millions de dollars, une somme établie dans le cadre d'un Plan d'affaires complet bien que préliminaire commandé par les Amis et réalisé il y a six ans, soit en février 2006. Le Plan d'affaires en question présupposait que le Musée serait un établissement privé et par conséquent, ne tenait pas compte des Paiements en remplacement d'impôts (PERI), programme auquel sont assujettis les établissements fédéraux. Le MCDP est tenu de les verser à la ville de Winnipeg, en vertu de la *Loi sur les Paiements en remplacement d'impôts,* quoique le montant total de ces paiements n'ait pas encore été arrêté. À ce jour, le Musée est reconnaissant à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSG) d'avoir versé 225 000 dollars à titre de montant forfaitaire pour 2009, 2010 et 2011 au nom du Musée

Principales initiatives pour 2012/2013

- Améliorer les possibilités de financement du Musée
  - ✓ Appuyer les Amis en permettant l'utilisation des installations du MCDP, des visites guidées du chantier, des conférenciers pour les activités publiques et du matériel relatif au contenu et aux expositions du Musée
  - ✓ Développer et implanter une stratégie de marketing qui fasse la promotion du Musée et qui soit à la fois complémentaire et en appui aux efforts de collecte de fonds et de marketing des Amis, notamment :
    - Des possibilités d'appellations à l'intérieur du Musée pour les grands donateurs;
    - Des événements d'incitation des donateurs dans l'ensemble du Canada
    - La promotion des bienfaits des contributions aux expositions et à la programmation pour les entreprises commanditaires
    - Le soutien des Amis alors qu'ils mettent en œuvre, en dehors du Manitoba et du Canada, des stratégies de collecte de fonds plus dynamiques.

- Générer des commandites et des investissements en nature dans l'immobilisation et les opérations :
  - ✓ Générer des commandites d'entreprises et autres afin de réduire ou de compléter les coûts d'immobilisations ou pour aider à financer la programmation de pré-ouverture et les événements de la grande ouverture.

Mesures de performance et retombées

RETOMBÉES À COURT ET À LONG TERME		
Court terme (2012/2013)	**Moyen terme (2013/ 2014)**	**Long terme (2014 et après)**
Appui aux Amis pour accroître les possibilités de financement. Stratégie de marketing livrée.	Plan de génération de parrainages et de budget de fonctionnement en espèces fonctionnel.	Appui aux Amis pour générer des fonds pour les programmes d'étudiants et d'autres programmes.

4.2 Priorité N° 2

TERMINER LA CONSTRUCTION DU BÂTIMENT ET L'ENTRETENIR

Architecture d'activité de programme (AAP)

Locaux temporaires et permanents

Survol

Au sein de la présente priorité stratégique, on retrouve quatre grands objectifs distincts. Le Musée veut développer et réaliser :

- La construction d'immobilisations sous la forme du nouveau bâtiment du Musée
- Un plan d'opérations de construction qui respecte les cibles et les efficiences projetées de la certification LEED Argent
- Des principes de conception universelle
- Des locaux temporaires pour héberger le personnel en attendant que le nouveau bâtiment soit prêt.

Des réductions et des contrôles d'ingénierie de la valeur rigoureux ont entraîné des rendements mesurables et des économies de 12 millions de dollars. Cependant, il existe des zones où il y a eu des augmentations de coûts et en 2011, en raison de besoins supplémentaires dictés par les architectes et ingénieurs. Il est devenu évident que les augmentations de coûts non-prévus ont dépassé les projections du budget du projet original de 310 millions de dollars.

Tout au long de la construction, les dépenses nécessaires à la consolidation non-prévue des sols des strates rocheuses, au renforcement structurel supplémentaire et au béton commandé par les ingénieurs en structure, à la conception mécanique requise par les ingénieurs en mécanique et aux matériaux supplémentaires requis pour la construction de la paroi de la montagne ont dépassé toutes les prévisions inscrites au budget original de construction du bâtiment principal. Les coûts supplémentaires associés à la conception, au développement, à la fabrication et à l'aménagement de l'exposition ont aussi été identifiés.

En considérant la réserve de fonds appropriée, le budget total du projet approuvé a été révisé à 351 millions de dollars.

Une évaluation des risques associés à tous les autres aspects du projet, y compris la construction du bâtiment principal, l'aménagement et les expositions, a été complétée et approuvée par l'entrepreneur responsable de la construction, les architectes, les ingénieurs et les concepteurs d'expositions. Toutes les hypothèses formulées dans la détermination des budgets d'investissement ont été testées et le Conseil et la direction croient qu'avec des efforts considérables et un processus renforcé permettant de superviser l'achèvement des zones restantes, le budget total de 351 millions de dollars demeure réalisable. Conformément à ce qui a été présenté dans les plans précédents, le présent budget révisé du

projet n'alloue pas de fonds pour compléter la galerie temporaire du Musée et son théâtre. En vue de compléter ces éléments, le Musée continuera de rechercher des opportunités par le biais de partenariats avec le secteur privé.

Le Musée avance vers sa grande ouverture en 2014 et organise le projet et les plans de travail en ce sens. Le Musée implante présentement un cadre de gestion de projet important qui permettra de respecter cet échéancier.

La construction du nouveau bâtiment du Musée a commencé en avril 2009 et en date du 31 mars 2012, était achevée à 80 %. Des progrès importants ont été réalisés en 2011/2012 et le bâtiment de base doit être terminé vers la fin décembre 2012.

Principales initiatives pour 2012/2013

- Finaliser et gérer la construction du bâtiment de base :
  - ✓ Appel d'offres et octroi des contrats restants du bâtiment de base
  - ✓ Appel d'offres et octroi des contrats d'installation des expositions
  - ✓ Fin de la construction du bâtiment (sans poussière)
  - ✓ Fin de la mise en service du bâtiment et obtention des permis d'occupation
  - ✓ Révision régulière des prévisions budgétaires et de la grille de gestion du risque
  - ✓ Plan d'occupation du bâtiment.

- Développer et implanter un plan de gestion des installations :
  - ✓ Poursuivre le développement des politiques et procédures de gestion des installations
  - ✓ Surveiller les négociations entre Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSG) et la ville de Winnipeg au sujet des paiements en remplacement d'impôts afin de veiller à ce que le meilleur intérêt du MCDP soit pris en compte.

- Créer un environnement sécuritaire :
  - ✓ Identifier les exigences de sécurité du Musée
  - ✓ Rechercher les pratiques exemplaires de sécurité et de gestion des installations afin de développer un plan de travail opérationnel pour le nouveau bâtiment
  - ✓ Développer les politiques et procédures connexes pour les opérations.

- Se préparer aux opérations du bâtiment :
  - ✓ Poursuivre le développement du plan d'opérations multi-départemental pour une variété de fonctions, notamment :
    - Expérience et services aux visiteurs
    - Gestion d'événements
    - Apprentissage et programmation
    - Expositions temporaires
    - Changements d'expositions.

- Construire et installer l'infrastructure de TI :
  - ✓ Concevoir l'infrastructure externe du site Web afin de pouvoir déployer la version 3 du site corporatif
  - ✓ Concevoir l'infrastructure de TI de façon à soutenir l'environnement administratif (interne) à l'intérieur du nouveau bâtiment
  - ✓ Développer un plan d'opérations des TI pour le nouveau bâtiment
  - ✓ Concevoir et maintenir l'infrastructure de TI dans les bureaux temporaires.

Mesures de la performance et retombées

RETOMBÉES À COURT ET À LONG TERME		
Court terme (2012/2013)	**Moyen terme (2013/ 2014)**	**Long terme (2014 et après)**
Bâtiment principal pratiquement complet d'ici la fin de 2012.	Ouverture au public en 2014	Le bâtiment est en opération, entièrement accessible et rencontre les cibles et efficiences projetées LEED Argent.
Infrastructure de TI destinée à répondre à tous les besoins des opérations et des expositions.	Infrastructure de TI installée et en opération.	L'infrastructure de TI soutient entièrement les opérations et respecte toutes les normes et toutes les exigences de qualité.
Exigences de gestion des installations et des opérations identifiées et intégrées dans le projet.	La gestion des installations et des opérations est entièrement fonctionnelle, le personnel est en place et prêt pour l'année de l'ouverture.	Le Musée est opéré de façon efficiente, responsable et s'adapte aux besoins.

4.3 Priorité N° 3

CONSTRUIRE LES EXPOSITIONS ET LA PROGRAMMATION DU MUSÉE

Activité d'architecture de programme (AAP)

Contenu et programmation du Musée

Survol

Au sein de cette priorité stratégique, on retrouve quatre grands objectifs distincts. Le Musée souhaite développer et offrir :

- Des expositions accessibles et invitantes
- Des programmes éducatifs qui appuient la mission du Musée
- Un rayonnement, une mobilisation et un service à l'échelle nationale
- Une recherche et un enseignement bien fondés.

Le Musée aura recours aux services d'un directeur de projet indépendant pour piloter l'intégration du bâtiment principal et les expositions, respecter l'échéancier du projet intégré et la livraison du bâtiment principal et des expositions dans leur ensemble. De plus, un processus de mise de l'avant des projets d'aménagement et de fabrication de l'exposition sera entièrement lancé en juin 2012.

Le vice-président de la pratique muséale du Musée dirigera la réalisation des recherches, de la conception et du contenu des expositions et préparera le Musée afin d'assurer le succès de ses opérations.

Programmation éducative en appui à la mission du Musée

L'un des principaux objectifs du Musée est de sensibiliser les Canadiens et Canadiennes aux droits de la personne et de développer une nouvelle génération de leaders en droits de la personne. À cette fin, le Musée s'emploie à élaborer une programmation éducative muséale accessible, pertinente et engageante qui sert les étudiants, les enseignants et les apprenants de tout âge. Le Musée offrira non seulement des programmes aux groupes scolaires locaux et régionaux, mais aussi un éventail d'opportunités éducatives en ligne et sur le terrain aux Canadiens et Canadiennes, d'un océan à l'autre. Un des principaux défis sera l'élaboration d'un programme national d'étude encourageant les étudiants de partout au Canada et de partout dans le monde à se rendre à Winnipeg afin de découvrir le Musée et de participer à un programme éducatif concentré sur les droits de la personne.

En plus des programmes éducatifs conçus pour s'harmoniser aux programmes provinciaux et territoriaux, le Musée développe également des programmes publics qui fourniront aux visiteurs

adultes, aux familles et aux groupes organisés des possibilités de découverte, d'apprentissage, de participation, de dialogue et de réflexion.

Le Musée travaille en collaboration avec un éventail d'organisations afin de développer tous les aspects de la programmation éducative et publique. Ce travail permet de forger des relations avec le ministère de l'éducation du Manitoba et des ministères de partout au pays, des organisations comme la Fédération canadienne des enseignantes et des enseignants, avec des responsables d'écoles, des éducateurs et bien sûr des étudiants. En outre, le Musée a renforcé ses relations avec l'Université du Manitoba, l'Université de Winnipeg, l'Université de Saint-Boniface et le Collège Red River. Pour sa programmation publique, le Musée assure une présence auprès d'une grande variété de groupes et de partenaires communautaires, en gardant une attention particulière au renforcement des relations avec les partenaires autochtones.

Rayonnement, mobilisation et service à l'échelle nationale

En 2009/2010, le Musée entreprenait une vaste initiative de mobilisation des Canadiens et des Canadiennes envers le développement de l'exposition inaugurale du MCDP. Depuis ce temps, le Musée a continué de développer et d'implanter un certain nombre de stratégies critiques afin de mobiliser les collectivités et les individus. Le Musée poursuivra cette mobilisation jusqu'à la grande ouverture et par la suite.

Le Musée continuera de se forger une solide réputation d'inclusion, de participation et de respect auprès des communautés autochtones. Le Musée s'efforcera de créer et de renforcer des liens avec les peuples autochtones, en plus des communautés autochtones de partout au Canada. Nous tiendrons des rencontres avec les gouvernements autochtones et explorerons les partenariats et le dialogue avec les établissements afin d'identifier et de faire progresser nos objectifs mutuels comme la formation, la programmation et l'apprentissage.

Recherche et enseignement bien fondés

L'exploration de la question des droits de la personne exige une expertise interne importante, un questionnement participatif intense, s'impliquer auprès des collectivités et des personnes dont les témoignages sont relatés par le Musée, notamment les peuples autochtones, une exploration ciblée du matériel d'archives, de bibliothèques et de musées, un regard critique et l'évaluation du matériel source, des entrevues d'histoires orales, la consultation avec des spécialistes externes ainsi qu'une consultation approfondie et incessante du public et des intervenants. Tous ces éléments appuient les pratiques de recherche bien fondées et facilitent le développement d'une pratique de recherche ainsi qu'une production académique fondées sur les droits de la personne à la fois originales et à la fine pointe.

Les histoires orales jouent un rôle important dans le développement de la recherche et des collections du Musée et dans la préservation et le partage des expériences en matière de droits

de la personne. Ils permettent que l'expérience offerte aux visiteurs devienne engageante, interactive et contemporaine et ils améliorent et documentent également les initiatives de programmation.

Des expositions accessibles et engagées

Expositions : Tissées ensemble par les mains expertes des maîtres concepteurs d'exposition de Ralph Appelbaum Associates, les galeries du Musée transportent les visiteurs dans un périple fascinant et significatif destiné à explorer la question des droits de la personne par l'entremise de témoignages, de récits de témoins directs et de narration. Bien que les expositions utiliseront une variété de médias afin de mieux passer leur message, l'accent sera mis sur les personnes et leurs interactions entre elles. Le Musée adoptera la technologie et l'utilisera afin d'améliorer son récit et son expérience interactive.

Collections : Le Musée est une institution nationale sans fonds de collection, nous offrant ainsi l'occasion unique de développer, à partir de la feuille blanche, de solides collections qui nous seront essentielles au respect des mandats auxquels nous nous sommes engagés à titre de musée national. Nos collections incluront des archives, de l'art, des artefacts et des documents imprimés et conservés dans notre bibliothèque. Un Centre de référence, actuellement en cours d'élaboration, offrira aux visiteurs l'occasion d'explorer davantage les idées rencontrées durant leur aventure à travers le Musée. Ce Centre, ouvert à tous les employés du Musée et aux visiteurs, donnera accès à une collection de calibre mondial et à du matériel de source primaire et secondaire sur les droits de la personne. Le Centre de référence permettra au Musée de participer activement à la communauté par le biais de la programmation et de la sensibilisation et servira de plaque tournante à l'étude des droits de la personne, la recherche, le dialogue et l'engagement.

Le fonds numérique important au sein de nos collections, ainsi que la gestion de ces médias et des actifs numériques, constitue un aspect unique du Musée qui rendra possible une efficacité institutionnelle que les autres musées n'ont qu'en partie ou pas du tout. Les mécanismes de suivi pour l'utilisation, les droits d'auteur, le copyright, la production, la livraison et la réception des actifs numériques sont en ce moment conçus pour fonctionner d'abord au niveau de l'organisation. Cela permettra une approche « stockage unique - référence multiple » qui permettra au Musée de stocker toutes les informations numériques dans un emplacement central tout en permettant à l'information d'être accessible, utilisée et référencée d'une multitude de façons. Cela garantira une efficacité à long terme et une évolution de tout ce que le Musée conçoit, produit et propose à ses auditoires.

De plus, la conception stratégique de l'infrastructure du Musée, son rythme et ses processus de travail feront en sorte que le Musée pourra se permettre d'évoluer et de se transformer à perpétuité.

Accessibilité : Le Musée s'engage à utiliser une approche de conception universelle pour son contenu, des mécanismes de prestation, sa programmation, ses opérations et ses services. La conception représente une expérience équivalente pour les personnes de tout âge, de toute capacité et de toute culture. Elle aide non seulement à augmenter l'utilisation de tout ce que fait le Musée, mais elle mobilise également ses visiteurs envers le développement de solutions de conception. De plus, du point de vue de la prestation d'expérience et du contrôle des coûts, elle permet au Musée de mobiliser pleinement ses visiteurs tout en étant durable et plus efficiente. Le Musée canadien pour les droits de la personne aspire à devenir un chef de file en conception universelle.

Nouvelles technologies : Un important défi qui attend les équipes des nouveaux médias et des TI consiste à concevoir et mettre en place l'infrastructure qui gouverne et gère l'information. En reconnaissant les avantages perpétuels potentiels, le MCDP a entrepris la phase de développement de son projet de Système de gestion des contenus de l'organisation. L'objectif du Système de gestion des contenus de l'organisation consiste à créer un système capable d'héberger toute l'information relative au Musée, incluant les collections numériques et qui formera la base de l'interactivité des expositions, du programme mobile du Musée destiné aux appareils mobiles et du site Web du Musée. Là où d'autres musées ont implanté des systèmes de gestion de contenu destinés à des produits, des opérations et des utilisations spécifiques, les équipes des nouveaux médias et des TI du MCDP ont tiré profit de l'expérience et des conseils d'établissements semblables comme l'Indianapolis Museum of Art, le Metropolitan Museum, le Smithsonian et bien d'autres pour approuver des concepts destinés à une solution d'organisation. Ils ont aussi présenté des concepts et des schémas préliminaires lors de conférences afin d'obtenir les critiques et commentaires de pairs. Le résultat final sera un nouveau modèle par lequel les musées pourront gérer efficacement l'information, le contenu et les collections dans l'ensemble de leur organisation.

Les équipes des nouveaux médias et des TI continuent d'adapter leur concept initial afin que le Musée canadien pour les droits de la personne ne soit pas seulement le musée le plus interactif du monde au moment de son inauguration, mais aussi que ses systèmes et méthodologies lui permettent une croissance ininterrompue de ses expositions en galerie et du contenu en ligne ainsi que l'adaptation efficiente aux nouvelles technologies de façon économique et rentable.

Principales initiatives pour 2012/2013

- Préparer et offrir un contenu inaugural basé sur la recherche et l'enseignement bien fondés :
  - ✓ Continuer de recueillir et de conserver les témoignages oraux nécessaires en vue de l'inauguration du Musée
  - ✓ Compléter l'examen par les spécialistes et les pairs du reste des approches utilisées dans les galeries
  - ✓ Préparer le texte préliminaire des expositions pour l'ensemble des galeries
  - ✓ Compléter la recherche des artéfacts et images et définir un plan d'acquisition

- ✓ Personnaliser et implanter le logiciel de gestion des archives, bibliothèques et musées
- ✓ Finaliser et mettre en place la politique sur l'art et développer les procédures connexes
- ✓ Développer un plan pour la conservation à long terme des collections (prêts entrant / sortant) en préparation des besoins pour les expositions inaugurales
- ✓ Établir et mettre en œuvre un Plan de développement des collections sur trois ans pour soutenir les activités et les programmes du MCDP de l'inauguration et au-delà
- ✓ Offrir des occasions de dialogue sur les droits de la personne
- ✓ Soutenir le rayonnement académique par l'entremise du service de recherche du Musée
- ✓ Créer des partenariats avec des établissements d'enseignement locaux, nationaux et internationaux.

- Concevoir et offrir des expositions accessibles et engagées :
  - ✓ Octroyer les contrats de fabrication des expositions et de production des éléments graphiques afin d'arriver au stade de 100 % de réalisation du développement du concept en 2011
  - ✓ Développer une solution de gestion du contenu d'organisation dont l'échelle puisse être adaptée, qui permette la stricte distinction entre contenu et présentation, qui supporte la méthodologie « ranger une fois et se référer souvent », qui respecte les directives de conception universelle et qui offre une expérience interactive qui ne se retrouve nulle part ailleurs dans l'industrie des musées
  - ✓ Préparer un plan d'opérations et d'entretien des expositions
  - ✓ Créer un réseau de données qui donne accès aux banques de données et aux réseaux distribués à partir des présentoirs, des kiosques, du site Web et des plateformes Web de tiers par de multiples appareils
  - ✓ Mettre en place des protocoles d'évaluation pour le Musée, notamment pour la vérification, les prototypes, l'évaluation et l'utilisation des programmes.

- Développer et offrir une programmation canadienne éducative et favorisant la transformation :
  - ✓ Intégrer l'éducation et la programmation dans la conception des galeries
  - ✓ Évaluer les attractions majeures et les principales galeries à présenter aux groupes scolaires
  - ✓ Identifier les besoins physiques pour l'apprentissage et la programmation à l'intérieur de chacune des galeries (espace de rassemblement, exigences en matière de son, etc.)
  - ✓ Par l'entremise de partenariats avec des organismes externes comme les ministères de l'Éducation provinciaux et les universités, développer une programmation et des activités et ressources reliées au contenu des cours que les milieux formels de l'éducation pourront utiliser
  - ✓ Finaliser la vision et le cadre d'accessibilité des programmes d'éducation
  - ✓ Développer des projets pilote de programmes éducatifs
  - ✓ Préparer un cadre pour le programme étudiant national canadien
  - ✓ Analyser d'autres modèles éducatifs et ressources disponibles ainsi que leur faisabilité.

- Impliquer les intervenants dans le développement des galeries et de la programmation :
  - ✓ Développer le plan de mobilisation du public pour 2012/2013 et après en donnant la priorité aux besoins de la recherche et du contenu
  - ✓ Rencontrer le Conseil consultatif sur la jeunesse afin d'obtenir le point de vue des jeunes tout au long du développement du Musée, notamment du contenu, de la programmation et de l'expérience offerte aux visiteurs, entre autres
  - ✓ Développer un cadre et une politique d'implantation de la conception universelle dans les expositions, les nouveaux médias, les ressources de collections et les programmes
  - ✓ Développer et présenter un plan et une stratégie de mobilisation des Autochtones.

Mesures de la performance et retombées

RETOMBÉES PRÉVUES À COURT ET À LONG TERME		
Court terme (2012/2013)	**Moyen terme (2013/2014)**	**Long terme (2014 et après)**
Les expositions sont conçues, le cadre de programmation est complété et dans certains cas, piloté.	Les expositions sont construites et mises à l'essai et la programmation commence à être mise en place à l'échelle locale et nationale.	Le Musée est reconnu nationalement et internationalement comme lieu d'exploration et de dialogue sur les questions de droits de la personne. Les expositions du Musée sont à l'avant-scène des applications de nouveaux médias. Le Musée est reconnu à l'échelle nationale et internationale pour son innovation, la qualité et l'envergure de ses programmes d'éducation, de formation, d'apprentissage et communautaires. Le Musée est reconnu pour la qualité, l'intégrité, l'équilibre et l'impact de ses recherches et de son enseignement. Le Musée est perçu comme un établissement national qui rejoint les Canadiens, les Canadiennes et les publics internationaux par l'entremise de sa programmation et de ses services. Le Centre de référence et les collections du Musée seront du plus haut calibre et fonctionneront selon les plus hautes normes professionnelles et les pratiques exemplaires.

4.4 Priorité N° 4

ÉTABLIR LE FONCTIONNEMENT ET LA PRÉSENCE DU MUSÉE

ARCHITECTURE D'ACTIVITÉ DE PROGRAMME (AAP)

Gérance et gestion corporative

Survol

L'objectif entre 2012 et 2014 sera de donner une conclusion heureuse au projet de grande ouverture tout en se préparant aux opérations après l'ouverture. Pour ce faire, le Musée a retenu les services d'un directeur de projet afin de veiller à ce que la plupart des livrables et des étapes soient prêts à temps et que toutes les fonctions du projet soient intégrées et coordonnées. De plus, le Musée se préparera en vue des opérations, en s'assurant de la dotation, de la formation, du recrutement de bénévoles, de la gestion des systèmes, des services aux visiteurs, du site Web, de la programmation et des galeries en vue de l'ouverture et par la suite.

Une partie intégrante des opérations du Musée consiste en des partenariats mutuellement bénéfiques qui doivent être développés dès maintenant afin de tirer profit des activités d'éducation, de la programmation, du marketing, de la structure, du soutien des TI et autres pour étendre le rayonnement du Musée et s'assurer que les ressources soient utilisées de façon aussi efficiente et efficace que possible.

Principales initiatives pour 2012/2013

- Accroître la visibilité et la notoriété du MCDP :
  - ✓ Déterminer et mettre en œuvre une stratégie de partenariats internationaux et nationaux de haut calibre
  - ✓ Lancer une campagne marketing nationale de notoriété publique pour augmenter la notoriété, la connaissance et le soutien du Musée chez les Canadiens et Canadiennes
  - ✓ Appuyer les Amis pour véhiculer des messages positifs aux donateurs actuels et éventuels
  - ✓ Élaborer des mesures de l'image de marque pour l'évaluer et en suivre l'évolution
  - ✓ Élaborer un plan de lancement de l'iconographie des droits de la personne qui véhiculera auprès du public les valeurs et les vertus du MCDP
  - ✓ Préparer et distribuer des contenus prêts à diffuser (imprimés et pour le Web) pour chaque marché-cible (tourisme, promotion grand public, promotion sur les droits de la personne) et les sources de revenus (boutiques, droits d'entrée, locations, abonnements, industrie du voyage, groupes scolaires).

- Produire des revenus autogénérés par le biais de droits d'entrée, abonnements, location d'espaces, ventes au détail, etc. :
  - ✓ Définir des politiques, acquérir des systèmes de TI, confirmer les plans d'effectifs et identifier les besoins d'espaces et d'aménagements pour la vente au détail, la billetterie, les services alimentaires et les services aux visiteurs
  - ✓ Mettre en œuvre une campagne globale produisant des revenus (industrie du voyage, réunions et congrès, médias du voyage et secteur des loisirs) dans des zones géographiques ciblées
  - ✓ Participer aux activités de ventes touristiques en partenariat à l'égard de visites de familiarisation pour l'industrie, des missions de vente et de marketing coopératif
  - ✓ Déterminer des entités de production de revenus pour établir des cibles de profit
  - ✓ Créer des catégories d'abonnement et un programme d'avantages.

- Déployer une stratégie de marketing englobant le marketing de destination, la notoriété des droits de la personne, le marketing de l'architecture et le marketing des revenus autogénérés. Le plan de marketing et de ventes commencera à positionner le MCDP en vue de :
  - ✓ Bâtir et accroître la valeur de l'image de marque du MCDP en matière de notoriété, connaissance, pertinence et intégrité
  - ✓ Attirer un public nouveau et diversifié et accroître la fréquentation du MCDP et le nombre de participants, tant en personne, par un programme de visite des lieux, que sur le Web, par le biais d'un projet identitaire soigneusement conçu sur les droits de la personne
  - ✓ Créer, maintenir et accroître la notoriété publique à l'égard des lieux, programmes, services et activités du MCDP
  - ✓ Maximiser les revenus autogénérés partout où c'est possible.

- Mobilisation proactive :
  - ✓ Continuer à consulter les communautés pour enrichir la recherche du Musée
  - ✓ Continuer à créer des liens avec des organismes communautaires dans un effort pour répondre à d'éventuelles préoccupations et gagner des appuis supplémentaires pour le Musée
  - ✓ Tenir la seconde Assemblée annuelle publique en décembre 2012
  - ✓ Mobiliser les supporters du Musée pour atteindre un public plus large.

- Transition sans heurts vers les opérations:
  - ✓ Créer des plans départementaux alignés sur le plan d'affaires
  - ✓ Créer un plan de mise en œuvre des opérations
  - ✓ Identifier les besoins quant à un système de gestion de relations avec la clientèle
  - ✓ Élaborer et livrer une stratégie pour l'inauguration.
- Continuer à combler les postes stratégiques et développer un environnement de travail à haut rendement :
  - ✓ Promouvoir des relations de travail efficaces et participer au processus de négociations collectives par la signature de la première convention collective du Musée

- ✓ Suivre de près le plan d'effectif et de recrutement pour répondre aux besoins de l'organisation
- ✓ Élaborer un plan de transition pour faire passer l'effectif de l'étape de projet à celle de l'exploitation
- ✓ Élaborer un cadre de recrutement et de rétention de bénévoles et faire des recommandations quant à des stratégies de mentorat externe, de stages, de formation et de partenariats
- ✓ Intégrer les valeurs organisationnelles dans l'organisation
- ✓ Continuer à bâtir une « culture de droits de la personne » sur les lieux de travail
- ✓ Mettre en œuvre la politique sur les langues officielles
- ✓ Mettre en œuvre le Plan directeur du MCDP sur la diversité en créant un effectif représentatif des communautés dans lesquelles nous vivons et que nous desservons
- ✓ Continuer à offrir au personnel des possibilités de formation et de développement
- ✓ Mettre en place les principales politiques et formations en matière de santé et sécurité conformément à la loi, de concert avec le Comité santé et sécurité.

- Mener des opérations transparentes en adhérant aux normes de bonne gouvernance :
  - ✓ Fournir des orientations exhaustives au nouveau président du Conseil et à tout membre nommé au Conseil selon le besoin
  - ✓ Aider le Conseil à élaborer un instrument d'évaluation de sa performance
  - ✓ Aider le Conseil dans son examen des politiques du Musée
  - ✓ Mettre en œuvre un programme pour gérer les obligations de la Société à l'égard de la Loi sur l'accès à l'information
  - ✓ Créer une stratégie de gestion des dossiers pour organiser et soutenir la connaissance de la Société
  - ✓ Établir des partenariats majeurs et des objectifs communs avec d'autres sociétés d'État et agences
  - ✓ Établir des critères et mettre en œuvre un processus d'identification de partenariats et d'objectifs communs avec des organismes non-gouvernementaux, des organismes professionnels et des organisations intergouvernementales.

- Établir un système de gestion des relations avec la clientèle (GRC) pour le Musée :
  - ✓ Préparer un livre blanc sur la GRC
  - ✓ Élaborer une étude de faisabilité et analyser jusqu'à quel point une GRC peut être implantée.

- Assurer la sécurité de l'information :
  - ✓ Engager un fournisseur externe pour procéder à un audit du programme de sécurité de l'information
  - ✓ Élaborer des politiques et procédures dans le cadre du programme de sécurité de l'information pour assurer l'intégrité, la disponibilité et la confidentialité des actifs d'information tout en répondant aux besoins de la Société

- ✓ Créer un programme de formation en matière de connaissance de la sécurité.

- Produire des cérémonies et activités inaugurales impressionnantes et mémorables :
  - ✓ Compléter le plan stratégique
  - ✓ Recruter les membres de groupes consultatif et tactique
  - ✓ Trouver des commanditaires
  - ✓ Créer des partenariats.

- Mettre en place un processus de gestion de la performance favorisant les corrections en cours de route, une saine gestion du risque et des rapports efficaces :
  - ✓ Mettre en place des normes pour les rapports financiers trimestriels tel qu'exigé par le Conseil du Trésor
  - ✓ Déterminer les indicateurs clés de performance de la Société (ICP).

- Établir le Musée comme Centre d'excellence en recherche des droits de la personne :
  - ✓ Continuer d'élaborer et de gérer les collections du MCDP (Collections permanentes; Collections de la bibliothèque; Collections de travail) dans tous les médias
  - ✓ Soutenir les activités et programmes du MCDP en offrant un accès efficace et efficient aux collections du MCDP.

Mesure de la performance et résultats

RÉSULTATS ATTENDUS À COURT ET LONG TERME		
Court terme (2012/2013)	**Moyen terme (2013/2014)**	**Long terme (2014 et après)**
Le Musée a identifié et acquis tous les éléments requis pour assurer des services exemplaires aux visiteurs.	Les visiteurs sont accueillis et servis de manière empressée et chaleureuse et le temps d'attente est minimal.	Les Services aux visiteurs fonctionnent avec la plus haute efficience et deviennent partie intégrante de l'expérience de marque.
Le Musée dispose de politiques et procédures permettant de bâtir un effectif diversifié et motivé, couvert par une convention collective.	Les relations de travail sont positives, le premier sondage auprès des employés est effectué et le niveau de rétention du personnel est élevé.	Le Musée est reconnu comme un bon endroit où travailler comme le démontrent les tendances positives des sondages auprès des employés et d'autres mesures de RH touchant à la diversité et à la rétention.
Le Musée suscite l'intérêt des voyagistes et de visiteurs éventuels de tout le Canada et de la zone d'attraction comme destination.	Le Musée atteint sa cible de 250 000 visiteurs durant sa première année d'exploitation.	Le Musée est reconnu comme destination touristique de choix.

RÉSULTATS ATTENDUS À COURT ET LONG TERME		
Court terme (2012/2013)	**Moyen terme (2013/2014)**	**Long terme (2014 et après)**
Les mécanismes de rétroaction des visiteurs sont révisés, y compris le système et les procédures de gestion des relations avec la clientèle.	Le Musée dispose d'outils de recherche et de rétroaction exhaustifs et intégrés et l'information sur la clientèle est gérée de façon rigoureuse, sécuritaire et stratégique.	Le Musée dispose d'une connaissance exhaustive de ses visiteurs qui lui permet d'offrir une expérience sans égal, à la hauteur des promesses de son image de marque.

5.0 RÉSULTATS COMPARÉS AUX OBJECTIFS DE 2011-2012

Le Plan d'affaires 2011-2012 à 2015-2016 du Musée déterminait des objectifs et des résultats clés pour chaque activité de programme et il engageait le Musée à réaliser de nombreuses activités clés devant être complétées avant le 1er avril 2012. Le Musée a largement respecté les engagements du Plan tels que décrits. Ce qui suit souligne les résultats obtenus par le Musée comparativement à ses objectifs.

Activité de programme 1 : Contenu et programmation du Musée

***Objectif** : Que le contenu et la programmation du Musée soient objectifs, novateurs et accessibles, et agissent sur la façon dont les gens pensent et se comportent à l'égard des droits des autres et qu'ils soient élaborés par le biais de consultations et d'une mobilisation soutenues.*

Principaux résultats

Des réalisations majeures ont été accomplies dans les domaines du contenu et de la programmation du Musée. Les objectifs fixés pour 2011-2012 ont été largement atteints.

Les principaux résultats suivants ont été atteints :

- La rédaction du texte des expositions a été complétée pour chaque galerie; les premiers jets pour toutes les galeries ont été complétés en mars 2012
- Un concept d'ensemble concret de système de gestion des contenus a été complété en mars 2012. Un concept graphique est en cours d'élaboration pour un produit entièrement fonctionnel en version bêta et une date d'achèvement estimée à juillet 2013
- En janvier 2012, un nouveau directeur de l'apprentissage et de la programmation s'est joint à l'équipe de direction pour aider à poursuivre l'élaboration et la réalisation d'une programmation accessible et mobilisatrice, éducative, publique et artistique, reflétant le mandat national du Musée et favorisant la réflexion et le dialogue
- Un programme permanent d'Histoire orale a été créé dans la foulée de la réussite du projet pilote d'histoire orale en 2010-2011. Le Programme d'histoire orale est une composante essentielle pour la recherche et les collections du Musée. Avec 69 interviews menées en 2011-2012, 109 histoires orales ont été recueillies et conservées à ce jour, mettant en scène tant des défenseurs bien connus des droits de la personne que des personnes moins connues ayant vécu l'expérience de tragédies et de victoires en matière de droits de la personne. Des extraits de ces entrevues appuieront, d'une part, les expositions inaugurales et de l'autre, favoriseront la préservation et le partage d'expériences en matière de droits de la personne
- Un programme de révision des contenus des galeries par des pairs a été mis en œuvre et des scénarios préliminaires pour 9 des 10 galeries ont été examinés par des groupes de réviseurs experts
- Quinze fonctions clés de la zone de la billetterie ont été identifiées et des plans d'embauche ont été réalisés ainsi que des processus et des systèmes pour la gestion des services aux visiteurs

- Un groupe de travail multifonctionnel a été créé afin de définir les meilleures pratiques pour les visites de groupes dans le cadre du programme scolaire ou pour des groupes touristiques ou autres
- Un Conseil consultatif de la jeunesse a été créé pour obtenir les perspectives des jeunes sur des sujets tels que les contenus, la programmation et les services aux visiteurs. La première réunion du Conseil consultatif de la jeunesse aura lieu en 2012-2013
- Le MCDP a créé un Comité consultatif de la conception universelle (CCCU) composé de huit membres de tout le Canada, qui représentent une diversité de communautés présentant des différences quant aux capacités, à l'accessibilité et aux facteurs du design universel. Le CCCU conseillera le Musée quant aux meilleurs moyens d'atteindre ses objectifs d'être universel, inclusif et accessible. La première réunion du CCCU a eu lieu à Winnipeg en septembre 2011
- Les contrats ont été octroyés pour un logiciel de gestion des archives et des collections pour le compte d'Archives, bibliothèque et musée (ABM)
- Le Musée continue de se commettre auprès de groupes de communautés locales, régionales et nationales, ainsi que des individus pour aider à orienter le contenu du Musée, favoriser les relations soutenues et identifier de possibles partenariats futurs. Les communautés ont été choisies conformément aux priorités et échéanciers déterminés dans le Plan de mobilisation du public de 2011-2012.

Ci-après, les principaux plans sur lesquels le Musée travaille en ce moment et qu'il espère mener à bien pour l'exercice 2012-2013 :

- Une ébauche de Politique artistique pour préciser le rôle et l'utilisation des arts pour la programmation, les collections, les expositions et l'image du Musée a été entreprise et elle sera poussée plus loin en 2012-2013
- La recherche et l'acquisition d'images et d'artéfacts n'ont pas été complétées selon l'échéancier parce que l'embauche de personnel et les ressources budgétaires ont dû être orientées vers d'autres priorités
- Les priorités en matière de recherche permanente n'ont pas été définies car les efforts ont été concentrés avant tout sur l'élaboration des expositions inaugurales empêchant de traiter immédiatement et d'élaborer les paramètres de recherche après l'ouverture
- Un cadre d'éducation et de programmation pour les tout jeunes étudiants ou adolescents a été reporté à 2012-2013 et après puisqu'une décision a été prise de mettre d'abord l'accent sur la programmation pour les plus âgés
- Un programme de visites saisonnières consistant en visites guidées du chantier de construction du MCDP a fait l'objet d'une répétition en 2011. Les visites mettent d'abord l'accent sur l'histoire, l'architecture et la raison d'être du Musée, mais continuent d'évoluer pour y ajouter des contenus relatifs aux expositions et aux programmes à mesure que l'information devient disponible. Les visites pleinement accessibles constituent une activité de rayonnement visant à susciter le dialogue, les dons, ainsi qu'un intérêt général à l'égard des droits de la personne. Le programme de visites guidées de 2011 a permis d'accroître les visites de 39 % et le nombre de participants de 195 %, comparativement à 2010, en raison d'activités de marketing et de communication incluant l'ajout d'une composante QR autoguidée. Nos partenaires et les médias

continuent d'être avides de ce type de produits et nous avons déjà des plans quant à la façon de passer à une étape supérieure en 2012.

Activité de programme 2 : Édifice permanent et installations temporaires

***Objectif** : Que tous les aspects de construction de l'édifice soient gérés fiscalement en tout temps de façon éclairée, transparente et responsable, dans le respect de l'environnement et en recourant à des pratiques efficaces de gestion de projet et de gestion des risques.*

Principaux résultats

Il est prévu que l'édifice de base sera terminé en décembre 2012. Des rapports provenant de toutes les parties engagées dans la construction à ce jour ont exprimé une forte satisfaction quant à la qualité du travail réalisé. Ci-après, les principaux résultats atteints à l'égard de l'édifice permanent et des installations temporaires :

- Au 31 mars 2012, des contrats ont été accordés pour 100 % de l'édifice de base
- La pose de l'acier de structure a été complétée en décembre 2011
- L'installation du vitrage du nuage a été complétée en mars 2012
- La maçonnerie sur le mur extérieur de la montagne et les bouts des racines avancent selon l'échéancier et sera complétée en juin 2012
- Tout l'équipement majeur de mécanique a été mis en place et les tuyaux et les conduites pour l'équipement ont été complètement installés aux étages inférieurs
- L'équipement électrique principal est en place et l'alimentation électrique permanente a été ouverte en février 2012
- Un plan de mise en service a été élaboré et la mise en service du nouvel édifice commencera en 2012-2013
- La construction de l'édifice de base, complétée à 80 %, respecte l'échéancier et elle sera presqu'entièrement complétée, tel que prévu, en 2012.

Activité de programme 3 : Gouvernance et gestion corporative

***Objectif** : Que le Musée adopte des pratiques saines et efficientes de gouvernance et de gestion facilitant l'harmonisation des ressources avec les priorités, une pleine responsabilité et une transparence garantissant des résultats aux Canadiens et Canadiennes; et que le Musée recrute et retienne les ressources humaines nécessaires tant pour le démarrage qu'à long terme.*

Principaux résultats

Le Musée a continué à étoffer ses pratiques de gouvernance et de gestion corporative et les objectifs fixés en 2010-2011 ont été en grande partie atteints.

Les principaux résultats sont soulignés ci-après :

- Une rencontre de tous les employés a eu lieu en juin sous le thème « Vivre nos valeurs ». Le but de la rencontre était de créer une vision pour l'avenir et d'obtenir les commentaires du personnel quant à ce que l'organisation devrait faire de semblable, de différent, ou cesser de faire pour atteindre cette vision spécifiquement quant à nos valeurs. Procéder à des suivis trimestriels est planifié en ce moment
- Un logiciel pour gérer l'Accès aux demandes d'information a été acquis et une nouvelle chef des dossiers de la Société et de l'AIPRP a été embauchée pour garantir que les demandes d'accès reçoivent une réponse rapide et complète
- Tout le personnel a reçu une formation sur un Lieu de travail respectueux en 2011-2012 et un Code de conduite des employés a été défini
- Un Comité consultatif sur les langues officielles a été mis en place et une politique formelle sur les langues a été élaborée. Le Comité offrira un soutien permanent aux individus et aux groupes quant à l'interprétation et à l'application de la Politique
- Le Musée a publié sa première série de résultats trimestriels en ligne sur le site Web du MCDP
- Un partenariat a été établi avec la Commission canadienne du tourisme pour promouvoir le Musée internationalement
- Le Musée a tenu sa première assemblée annuelle publique en décembre 2011
- Les principaux domaines de gestion des installations nécessitant des plans et des processus opérationnels ont été identifiés et des plans d'effectif appropriés ont été créés. À mesure que l'édifice prend forme, nous continuerons à rendre les plans identifiés plus complets et plus détaillés
- Le Musée a complété, en avril 2011, un processus de DDP pour un nouveau système de Progiciel de gestion intégrée (PGI) comprenant : des systèmes de vente au détail PDV; le commerce électronique; la billetterie; un système de réservation pour des groupes et activités incluant la gestion des ressources; une banque de données des abonnements et un système de gestion. La conversion au nouveau système PGI a commencé en octobre 2011. Le projet de conversion se déroule actuellement selon l'échéancier à un coût inférieur au budget
- Le Musée a terminé sa conversion aux Normes comptables du Secteur public et commencé à produire ses rapports trimestriels avec les états financiers du 30 juin 2011
- Des icônes représentant 25 droits et libertés ont été créées pour le Musée pour aider à communiquer les valeurs et les vertus du MCDP. Ces icônes ajouteront un concept, des sensations et de l'émotion au système de l'image de marque
- Le Musée a complété son plan d'affaires pour sa boutique de ventes au détail, y compris le plan d'effectif, le concept du design de la boutique, les catégories de produits et les options commerciales, et identifié les principaux éléments requis pour connaître le succès
- Le Musée a défini ses principales politiques pour sa boutique (politique de bilinguisme, politique d'accès universel, politique des dons, politique de vente par internet) de même que des lignes directrices et des principes d'exploitation;

- Le Musée a continué à développer une gamme de produits de vente au détail avec Canada-Wide distribution par le biais de Boutiques de musée au Canada en ligne et dans son catalogue imprimé
- Des documents et processus de DDP pour un exploitant externe de nourriture et de boisson ont été complétés
- Le Musée a complété une étude de faisabilité et un plan d'affaires pour la location d'espaces comprenant une structure de prix et un plan d'effectif
- Les politiques et procédures de location d'espaces ont été créées
- Une stratégie de prix pour les billets/droits d'entrée a été élaborée et les heures d'ouverture du Musée ont été déterminées
- Un plan de ventes et promotion couvrant les activités de vente directe afin d'accroître la notoriété et les ventes de nouveaux programmes et produits à des acheteurs qualifiés et ciblés a été élaboré et mis en œuvre. Une présence ciblée et encadrée de ventes et promotion dans les réseaux fonctionnels stratégiques du MCDP, notamment dans les industries des congrès et événements et du voyage offrira le meilleur rendement possible sur l'investissement à cette étape du développement du MCDP. À ce jour, le MCDP a eu une forte présence et il continue d'enrichir ses relations auprès d'importants marchés dont la Canadian and American Societies of Association Executives, l'Association nationale des voyagistes et Rendez-vous Canada.

Ci-après, les principaux plans sur lesquels le Musée travaille en ce moment et qu'il prévoit mettre en œuvre durant l'exercice 2012-2013 :

- La mise en œuvre d'un Programme de gestion de la performance d'entreprise et la définition d'ICP non financiers d'entreprise ont été reportés à 2012-2013
- Un groupe de travail sur la gestion des dossiers a été créé afin d'établir un plan pour l'élaboration et la mise en œuvre d'une Politique de gestion des dossiers. Même si la portée des travaux a été déterminée, l'embauche d'un consultant pour aider à élaborer une stratégie de gestion des dossiers a été reportée au premier trimestre de l'exercice 2012-2013.

7.0 ÉTATS FINANCIERS

7.1 Bilan pro-forma au 31 mars 2011 à 2017

(en milliers de dollars)

		PA 2010-2011 Réel	PA 2011-2012 Réel	PA 2012-2013 Projection	PA 2013-2014 Projection	PA 2014-2015 Projection	PA 2015-2016 Projection
Actif							
Encaisse et équivalents d'encaisse		4,356	4,972	5,876	5,876	2,876	2,876
Comptes clients et autres actifs courants		1,727	1,584	1,084	1,084	1,084	1,084
Portion courante du compte de retenue de garantie		4,114	9,884	-	-	-	-
Encaisse et investissements avec restriction		83,280	31,454	3,494	4,394	-	-
Actifs utilisés							
Terrain		4,979	4,979	4,979	4,979	4,979	4,979
Édifice		-	-	283,290	283,590	284,000	284,000
Mobilier et équipements		2,565	3,006	6,006	6,006	6,306	6,306
Expositions		-	-		-	52,700	52,700
Actifs en construction		143,318	227,464	32,614	50,514	-	-
Compte de retenue		2,305	-	-	-	-	-
Total de l'actif		246,644	283,343	337,343	356,443	351,945	351,945
Passif et avoir du Canada							
Comptes fournisseurs et autres dépenses courantes		10,769	11,358	6,560	6,560	1,000	1,000
Portion courante du compte de retenue de garantie		4,114	9,884	-	-	-	-
Financement reporté (Note 1)							
Gouvernement du Canada		87,000	97,000	132,000	142,000	142,000	142,000
Province		40,001	40,001	40,001	40,001	40,001	40,001
Ville		18,898	18,898	20,000	20,000	20,000	20,000
Amis		67,172	88,332	117,882	125,282	125,282	125,282
Autre apport		2,430	2,430	2,430	3,430	3,430	3,430
		215,501	246,661	312,313	330,713	330,713	330,713
Intérêts gagnés		2,961	4,281	4,311	4,311	4,311	4,311
Moins : reporté/reconnu		(143,196)	(227,251)	(315,690)	(333,190)	(335,024)	(335,024)
		75,266	23,691	934	1,834	0	0
Financement reporté relatif aux immobilisations							
Gouvernement du Canada	*(Note 2)*	65,009	96,104	143,161	152,961	155,857	155,857
Autre que gouvernement du Canada		80,873	134,367	178,749	187,149	187,149	187,149
		145,882	230,471	321,910	340,110	343,006	343,006
Compte de retenue		2,305	-	-	-	-	-
Actif net :		8,308	7,939	7,939	7,939	7,939	7,939
Total du passif et de l'avoir du Canada		246,644	283,343	337,343	356,443	351,945	351,945

Note 1:
Le financement reporté englobe les contributions en espèces et en nature des parties signataires de l'Entente définitive. Ces contributions sont transférées aux contributions reportées relatives aux immobilisations au fur et à mesure qu'elles sont utilisées pour le financement d'actifs en construction.

Le financement reporté - gouvernement du Canada - comprend le financement de 27 millions de dollars de DEOC et une contribution de 70 millions de dollars prévue dans l'Entente définitive. Les augmentations en 2012-2013 et années subséquentes représentent au total 45 millions de dollars - 10 millions de dollars reportés de 2011-2012 et une avance de 35 millions de dollars à rembourser après l'ouverture.

Note 2:
Dans le présent bilan pro-forma, on présume que les coûts accessoires de 7 millions de dollars (liés à l'exploitation) sont inclus dans le financement reporté. Le financement reporté est amorti sur la même période que les actifs acquis. Dans les présents états financiers pro-forma, les actifs et les contributions reportées incluses dans le revenu n'ont pas été amortis, par souci de simplicité.

6.2 État des revenus pro-forma et bénéfices non-répartis pour les exercices se terminant au 31 mars de 2011 à 2017

(en milliers de dollars)

	PA 2010-2011 Réel (Note 1)	PA 2011-2012 Réel (Note 1)	PA 2012-2013 Projection	PA 2013-2014 Projection (Note 2)	PA 2014-2015 Projection (Note 2)	PA 2015-2016 Projection (Note 2)
Financement gouvernemental						
Crédits parlementaires						
Principale estimation	21,050	21,700	21,700	21,700	21,700	21,700
Estimation secondaire B	(5,200)	-				
Reporter à 2012-2013 pour utilisation comme capital	-	(10,000)				
Sous-total	15,850	11,700	21,700	21,700	21,700	21,700
Somme utilisée pour l'acquisition de biens dépréciables et le remboursement de dépenses rattachées à la rémunération	(2,721)	(1,375)				
Amortissement du financement des immobilisations reporté	492	469				
Total des crédits parlementaires	13,621	10,794	21,700	21,700	21,700	21,700
Revenus de la Société						
Droits d'entrée généraux et programmes	-	-		150	1,250	1,500
Location d'espaces et services alimentaires	-	-			500	600
Ventes au détail et autres	36	61	50	50	500	700
Dons	-	-		50	100	100
Autre contribution gouvernementale	-	-				
	36	61	50	250	2,350	2,900
Dépenses						
Contenu et programmation du Musée	3,853	4,222	10,577	9,199	10,050	10,900
Hébergement	1,218	1,571	4,129	4,455	5,400	5,400
Gouvernance et gestion corporative	5,264	5,128	7,044	8,296	8,600	8,300
	10,335	10,921	21,750	21,950	24,050	24,600
Variation	3,322	(66)	-	-	-	-

Note 1 :

En 2009, la Société a demandé et obtenu ques les niveaux de référence pour le financement de 2010-2011 soient de 15,85 millions de dollars (21 050 millions de dollars moins la somme de 5,2 millions de dollars reportés à 2009-2010) et, en 2011-2012, de 21,7 millions de dollars. En 2011-2012, le MCDP a reçu l'autorisation de reporter 10 millions de dollars de 2011-2012 à 2012-2013. En juin 2012, la somme de 10 millions de dollars a été approuvée par le Conseil du Trésor pour être utilisée comme capital et la demande de 21,7 millions de dollars pour le financement d'exploitation pour les années 2012-2013 à 2015-2016 a été approuvée.

Note 2 :

À titre de société d'État, le MCDP est assujetti à la Loi sur les PERI et il paiera donc des taxes foncières à la ville de Winnipeg. Ce montant n'a pas encore été fixé et n'était donc pas compris dans les budgets précédents ni dans l'estimation antérieure des coûts d'exploitation.

6.3 État pro-forma des flux de trésorerie pour les exercices terminés au 31 mars de 2011 à 2017

(en milliers de dollars)

		PA 2010-2011 Réel *(Note 1)*	PA 2011-2012 Réel *(Note 1)*	PA 2012-2013 Projection *(Note 1)*	PA 2013-2014 Projection *(Note 1)*	PA 2014-2015 Projection *(Note 1)*	PA 2015-2016 Projection *(Note 1)*
Activités d'exploitation							
Comptant perçu (crédit parlementaire)	*(Note 1)*	15,850	11,700	21,700	21,700	21,700	21,700
Comptant payé (employés et fournisseurs)		(9,558)	(10,607)	(21,750)	(21,950)	(24,050)	(24,600)
Autres revenus		36	51	50	250	2,350	2,900
		6,328	1,144	0	0	0	0
Activités d'investissement							
Investissement dans le projet de construction		(67,301)	(84,072)	(91,440)	(18,198)	2,896	0
Augmentation du compte de retenue de garantie				0	0	0	0
Acquisition de biens et d'équipements		(2,302)	(237)	0	0	0	0
Investissements - (augmentation) /réduction de l'encaisse avec		3,283	50,873	26,692	(202)	(5,896)	-
		(66,320)	(33,436)	(64,748)	(18,400)	(3,000)	0
Activités de financement							
Autre financement par la gouvernement du Canada (fonds fournis par le DÉO)							
Crédits parlementaires pour le financement du projet de construction et revenus en découlant	*(Note 2)*	40,446	11,223	35,000	10,000	0	0
Contributions avec restrictions de non-propriétaires et revenus d'investissement en découlant		23,165	21,685	30,652	7,400	0	0
Autres sources de financement		-	-	-	1,000		
		63,611	32,908	65,652	18,400	0	0
Augmentation (diminution) de l'encaisse et des équivalents		3,619	616	904	0	(3,000)	0
Encaisse et équivalent d'encaisse en début d'année		737	4,356	4,972	5,876	5,876	2,876
Encaisse et équivalent d'encaisse en fin d'année		4,356	4,972	5,876	5,876	2,876	2,876

Note 1 :

En 2009, la Société a demandé et obtenu ques les niveaux de référence pour le financement de 2010-2011 soient de 15,85 millions de dollars (21,05 millions de dollars moins la somme de 5,2 millions de dollars reportés à 2009-2010) et, en 2011-2012, de 21,7 millions de dollars. En 2011-2012, le MCDP a reçu l'autorisation de reporter 10 millions de dollars de 2011-2012 à 2012-2013. En juin 2012, la somme de 10 millions de dollars a été approuvée pour être utilisée comme capital et la demande de 21,7 millions de dollars pour le financement d'exploitation pour les années 2012-2013 à 2015-2016 a été approuvée.

Note 2 :

En juin 2009, le Conseil du Trésor a accepté qu'une contribution de 70 millions de dollars au financement des immobilisations soit inclue dans les niveaux de référence sur trois ans soit, 20 millions de dollars en 2009-2010, 40 millions de dollars en 2010-2011 et 10 millions de dollars en 2011 - 2012. En juin 2012, le Conseil du Trésor a approuvé une avance des crédits de fonctionnement de l'ordre de 35 millions de dollars pour 2012-2013 et 2013-2014 pour être utilisée comme capital; cette avance doit être remboursée après l'ouverture.

6.4 Budget d'immobilisations pour les exercices se terminant le 31 mars, de 2009 à 2017

(en milliers de dollars)

		PA 2008-2009 Réel	PA 2009-2010 Réel	PA 2010-2011 Réel	PA 2011-2012 Réel	PA 2012-2013 Projection	PA 2013-2014 Projection	PA 2014-2015 Projection	Total
Dépenses d'immobilisations prévues	*(Note 1)*								
Construction de l'édifice de base		1,356	44,846	65,664	73,108	44,726	300	320	230,320
Architectes, ingénieurs et autres consultants		12,977	8,510	4,074	3,530	2,359			31,450
Permis et frais		-	370	28	-	152			550
Imprévus		-		-	5,280	12,310		90	17,680
Communication, câblage pour données, mobilier et		-	-	-	20	6,980		300	7,300
Aménagement des espaces d'exposition		-	-	518	709	11,573	3,100		15,900
Conception et construction des expositions		2,115	1,383	1,477	1,500	13,339	14,800	2,186	36,800
Ensemble du projet en cours		**16,448**	**55,109**	**71,761**	**84,147**	**91,439**	**18,200**	**2,896**	**340,000**
Terrain (net à payer)		2,500							2,500
Intérêt sur investissement		(6,212)	(460)	(740)	(1,291)	(30)			(8,733)
Imprévus liés aux intérêts supplémentaires							733		733
Coûts d'administration et de financement des Amis		16,000				500			16,500
Coût total du projet		**28,736**	**54,649**	**71,021**	**82,856**	**91,909**	**18,933**	**2,896**	**351,000**
Sources de financement	*(Note 1)*								
Gouvernement du Canada - Entente définitive		30,000	20,000	40,000	10,000	-			100,000
Fonds d'exploitation à utiliser comme capital	*(Note 2)*					10,000			10,000
Fonds d'exploitation à utiliser comme capital	*(Note 2)*	-	-	-	-	25,000	10,000		35,000
Fonctionnement - Coûts accessoires				2,700	600	3,000	700		7,000
									152,000
Province du Manitoba		40,000	-	-	-	-			***40,000***
Ville de Winnipeg		18,500	370	28		1,102			***20,000***
Amis du MCDP		20,480	24,550	24,430	20,560	1,000			91,020
Modification de l'échéancier de paiement des Amis		-	-	(2,300)		2,300	-	-	-
Dons en services de MTS		-	-	-	-	1,250	-	-	1,250
Coûts d'administration des Amis du Musée		12,230	-	-	-	500			12,730
Autres engagement et contributions limitées	*(Note 3)*	-	-	-	600	25,000	7,400	-	33,000
									138,000
Remise Écoénergique							1,000		***1,000***
Total de toutes sources		**121,210**	**44,920**	**64,858**	**31,760**	**69,152**	**19,100**	**-**	**351,000**
Flux de trésorerie annuel net		92,474	(9,729)	(6,163)	(51,096)	(22,757)	167	(2,896)	
« Liquidités » en main cumulées		**92,474**	**82,745**	**76,582**	**25,486**	**2,729**	**2,896**	**-**	**-**

Note 1 :

Le budget total du projet est de 351 millions de dollars. La différence entre le budget total de 351 millions de dollars du projet et le budget total du projet en cours de 340 millions de dollars mentionné plus haut représente les contributions de Winnipeg sous forme de terrains et les coûts d'exploitation et de financement des Amis, ainsi que la contribution du Canada, payée par DÉO aux Amis pour financer l'étude de faisabilité et d'autres frais de démarrage avant la création du Musée, le tout compensé par les revenus d'intérêt.

Note 2 :

Le gouvernement du Canada a fourni au Musée une certaine souplesse afin qu'il puisse utiliser un montant de 45 millions de dollars, d'abord désigné pour le budget de fonctionnement, dans le projet de capital de la façon suivante :

- L'utilisation de 10 millions de dollars de crédits de fonctionnement en vue des immobilisations reconduite de 2011-2012 à 2012-2013 en raison du report des coûts de développement du contenu et de la programmation ainsi que d'autres réductions importantes des dépenses non urgentes en 2011-2012
- Une avance forfaitaire de 35 millions de dollars sur les crédits d'opération du Musée qui sera remboursée par la réduction des crédits d'opération futurs quelques années après l'ouverture.

Note 3 :

Les Amis du Musée ont obtenu du financement à hauteur de 33 millions de dollars, garanti par la province du Manitoba.